



**SHCP**

**Presupuesto basado en  
Resultados (PbR) y  
Sistema de Evaluación del  
Desempeño (SED)**

Subsecretaría de Egresos  
Unidad de Política y Control Presupuestario  
Marzo de 2009

## Presupuesto y Evaluación en el Art. 134 Constitucional

- Los recursos económicos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se
  - **Administrarán** con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez,
  - Para **satisfacer los objetivos** a los que estén destinados.
  - **Los resultados** del ejercicio de dichos recursos **serán evaluados** para **propiciar que los recursos se asignen considerando todo lo anterior.**
- Se contará con instancias técnicas de evaluación independientes de las instituciones que ejerzan los recursos y distintas de los órganos de fiscalización.
- En el caso de la evaluación del gasto federalizado (participaciones excluidas), las entidades federativas, los municipios y delegaciones del D. F., observarán también la LFPRH –arts. 110 y 85, fr. I– y la Ley de Coordinación Fiscal –art. 49, fr. V–, considerando indicadores de desempeño.

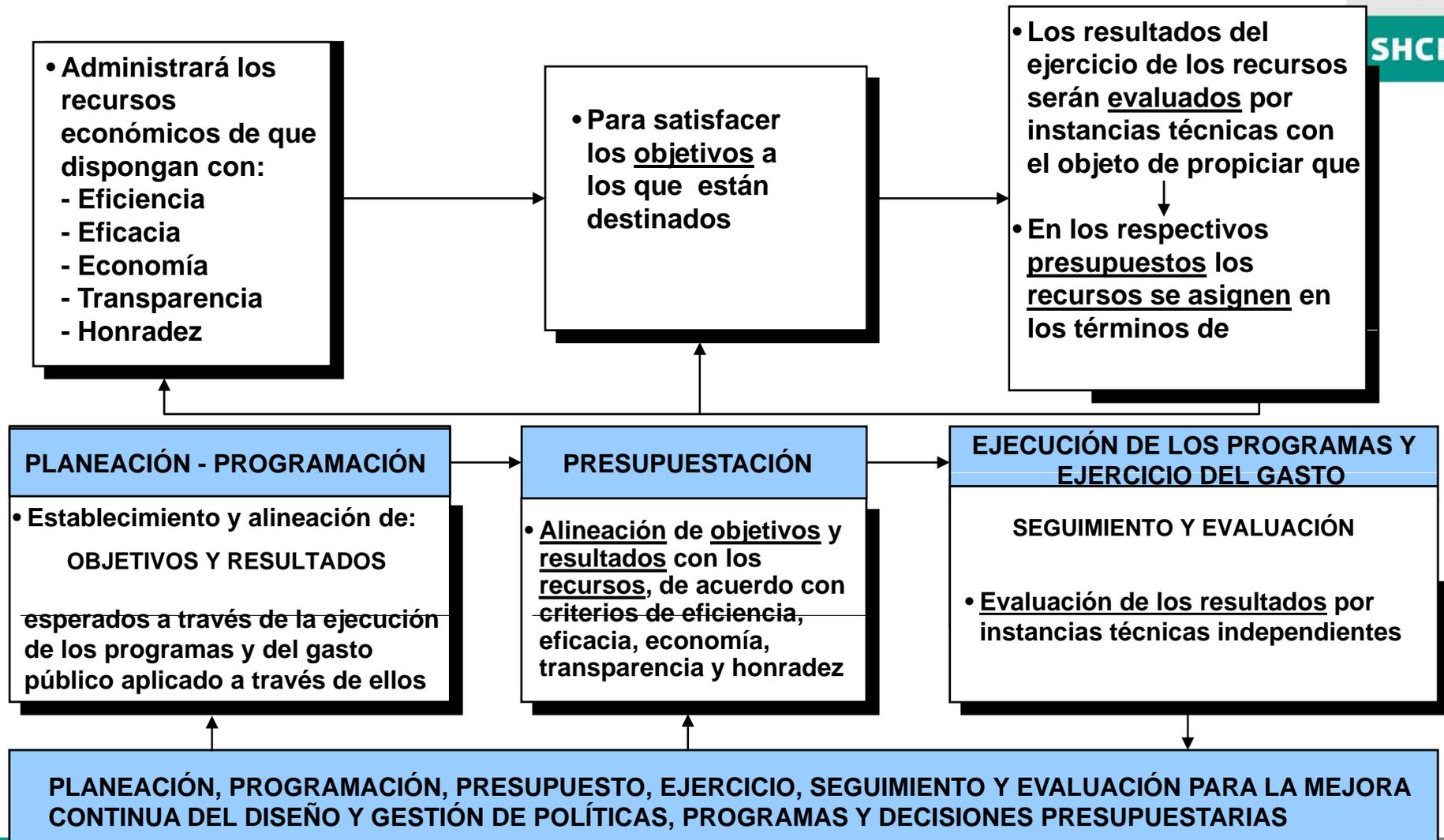


# Presupuesto y Evaluación en el Art. 134 Constitucional



SHCP

La Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales:



## Objetivos y Resultados de los Programas: eje central del PbR



- Los **objetivos** de los programas se definen con base y en congruencia con el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable. Se consideran los objetivos del PND, de los Planes Estatales de Desarrollo y de sus programas derivados (alineación y complementación).
- Los **objetivos** se relacionan directamente con los resultados (planeados y programados), porque son una manifestación tangible, material y medible del nivel del logro de los objetivos (lo alcanzado).
- Los **resultados** precisan el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficio que se prevé lograr (objetivos).
- Los **programas** son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de la población objetivo o de un sector específico de política, a través de una unidad responsable y ejecutora de gasto público.

# La planeación estratégica y el PbR



SHCP

**Marco legal**

Objetivos Nacionales /  
Estatales  
Ejes de política pública

**PND**

Objetivos  
Estrategias

**Programas del PND**

Objetivos de los programas del PND  
Estrategias  
Líneas de acción

**Programación y Presupuestación**

Objetivos estratégicos de la dependencia

Programas Presupuestarios (Pp)

**Categorías y elementos programáticos**

Grupo Funcional  
Función  
Subfunción  
Actividad Institucional  
Pp – Objetivos - Indicadores

**Matriz de indicadores (marco lógico)**

Fin				
Propósito	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componente				
Actividad				

## Presupuesto basado en Resultados (PbR)

- El PbR se enfoca en la definición y establecimiento claro y sencillo de los objetivos y resultados que prevén alcanzar los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Los indicadores que se utilicen deben ser una medición del logro de los objetivos y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados esperados y alcanzados.
- Los objetivos, resultados, programas, presupuesto e indicadores, integran un sistema dinámico y abierto que se debe traducir concretamente en:
  - Crecimiento en el bienestar y calidad de vida de la población objetivo;
  - Impulso efectivo e incentivos adecuados a la actividad económica y el empleo con sustentabilidad ambiental;
  - Aumento en la cobertura y calidad de la infraestructura pública;
  - Mayor cobertura y mejor calidad de los servicios públicos;



SHCP

## Presupuesto basado en Resultados (PbR)



SHCP

- Incremento en la productividad de los bienes públicos que se entregan a la sociedad;
  - Disminución del costo de operación y del gasto en actividades administrativas y de apoyo; y
  - Claridad sobre lo que la población recibe por la aplicación de sus impuestos y de los recursos públicos.
- El PbR transformará gradualmente a la administración pública para:
    - Establecer claramente los objetivos y resultados esperados y alcanzados de los programas y del presupuesto aplicado en ellos;
    - Medir y evaluar los resultados del logro de los objetivos, con base en indicadores y se considere en las decisiones presupuestarias;
    - Dar seguimiento a los avances alcanzados y evaluar los resultados, para implementar las medidas de mejora oportunamente;
    - Rendir cuentas y mejorar la transparencia ante el Poder Legislativo, la sociedad, los ciudadanos y los contribuyentes.

## Presupuesto basado en Resultados (PbR)



- El PbR:
  - Incorpora en las decisiones presupuestarias la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación;
  - Vincula el presupuesto con la mejora continua de las políticas, de los programas, del desempeño de las instituciones y de la calidad del gasto público, considerando los resultados de las evaluaciones, y
  - Considera en la asignación de los recursos presupuestarios tanto los objetivos y los resultados esperados, como el nivel real alcanzado.
- El PbR es el proceso para definir objetivos, resultados, programas y el presupuesto; ejecutar los programas y el gasto, con seguimiento periódico y evaluación de los resultados;
  - Con el apoyo de la información del desempeño, se mejorarán las políticas, el diseño y gestión de los programas y de las instituciones, y se incentivará a los servidores públicos a lograr los objetivos y los resultados establecidos con una mayor calidad del gasto público.

# Relación directa entre Objetivos, Resultados e Indicadores

## OBJETIVOS

Logros previstos para solucionar una necesidad o problema, así como aprovechar las oportunidades y potencial de una población objetivo o área de enfoque.

### CARACTERÍSTICAS

- Establecen claramente los resultados esperados para movilizar y hacer converger los recursos y esfuerzos, y servir de referencia para monitorear los avances y evaluar los logros alcanzados.
- Se alinean con los objetivos del PND y de los programas que de él se derivan.
- Se definen con base en y en congruencia con el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable.
- Plantean qué se obtendrá al final de la ejecución de un conjunto de actividades en un periodo determinado.
- Tienen que ser específicos, cuantificables, medibles y determinados en el tiempo, a través de los indicadores.
- Para establecerlos, es necesario preguntarse: ¿Qué problema o necesidad se quiere resolver? ¿A quiénes se beneficia, en qué aspecto se impacta, mediante qué bienes o servicios y a qué costo?

Definición del logro concreto y tangible

## RESULTADOS

Efectos directos o indirectos que la intervención gubernamental o programa logra en la población objetivo o área de enfoque.

- Intermedios
- Finales

### CARACTERÍSTICAS

- Manifiestan el tipo y magnitud de la transformación, impacto o beneficio que se prevé lograr.
- Deben medirse objetivamente a través de los indicadores.
- Su medición permite determinar la efectividad en el logro de objetivos.
- Tienen que cubrir los estándares de calidad propuestos en el objetivo.
- Para alcanzar su logro, se requiere de una gestión efectiva de los insumos y de los procesos.
- Dependen de una gestión moderna y eficiente.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO

Instrumentos para medir el logro de los objetivos.

CARACTERÍSTICAS	TIPOS	ÁMBITOS	DIMENSIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Derivados de la planeación, políticas y estrategias.</li> <li>✓ Tiene relación directa con los objetivos y los resultados.</li> <li>✓ Medición, cociente que relaciona variables.</li> <li>✓ Medio para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.</li> <li>✓ Instrumento para la rendición de cuentas y la transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégicos</li> <li>✓ De Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impacto</li> <li>✓ Resultado intermedio</li> <li>✓ Producto</li> <li>✓ Proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficacia</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Economía</li> <li>✓ Calidad</li> </ul>

Estratégicos	De Gestión
IMPACTOS	PROCESOS
RESULTADO INTERMEDIO	ACTIVIDADES
PRODUCTOS	INSUMOS

Los indicadores estratégicos y los de gestión se complementan entre sí, para tener información de calidad que apoye la toma de decisiones en las diferentes etapas del ciclo de vida del programa y del ciclo presupuestario.

# Diferencias entre la presupuestación inercial y para resultados

## Presupuesto inercial

Enfoque en insumos y procesos

¿Cuántas escuelas puedo construir?

¿Cuántas vacunas puedo comprar y aplicar?

¿Cuánta matrícula se puede inscribir en educación técnica profesional?

## Presupuesto basado en Resultados

Enfoque para resultados ¿Qué beneficio tangible y efectivo puedo lograr para mejorar el nivel y calidad de vida de la población objetivo?

¿Cuánto aumenta el promedio de escolaridad?  
o ¿Cuánto aumenta el rendimiento educativo en el nivel básico?

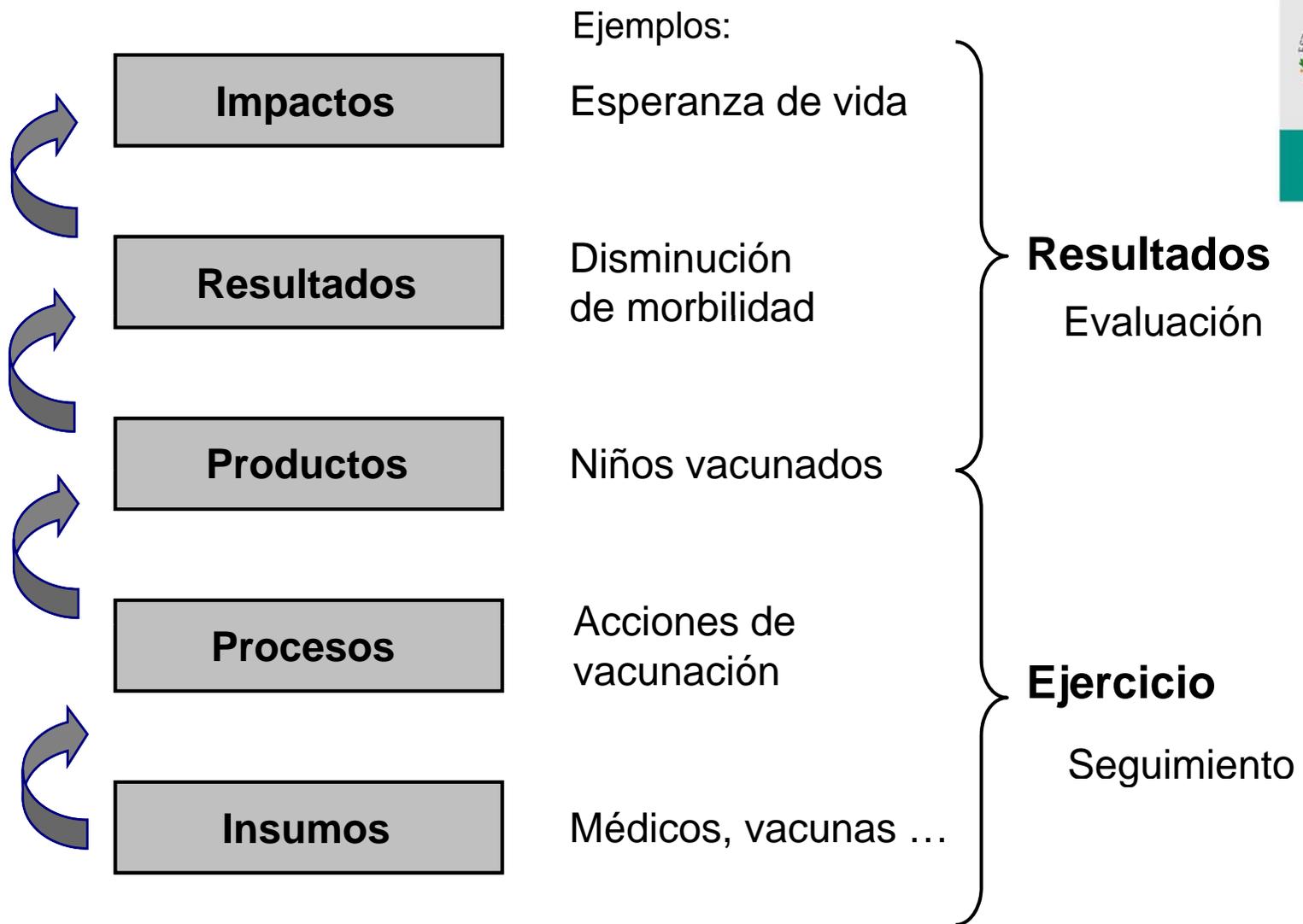
¿Cuánto aumenta la esperanza de vida al nacer?

¿En cuánto se incrementa ...?:  
La eficiencia terminal y el rendimiento académico;  
La absorción de egresados por el mercado de trabajo en el campo profesional específico;  
El aporte de los egresados a la competitividad de las empresas que los contratan; y  
Su desarrollo profesional.

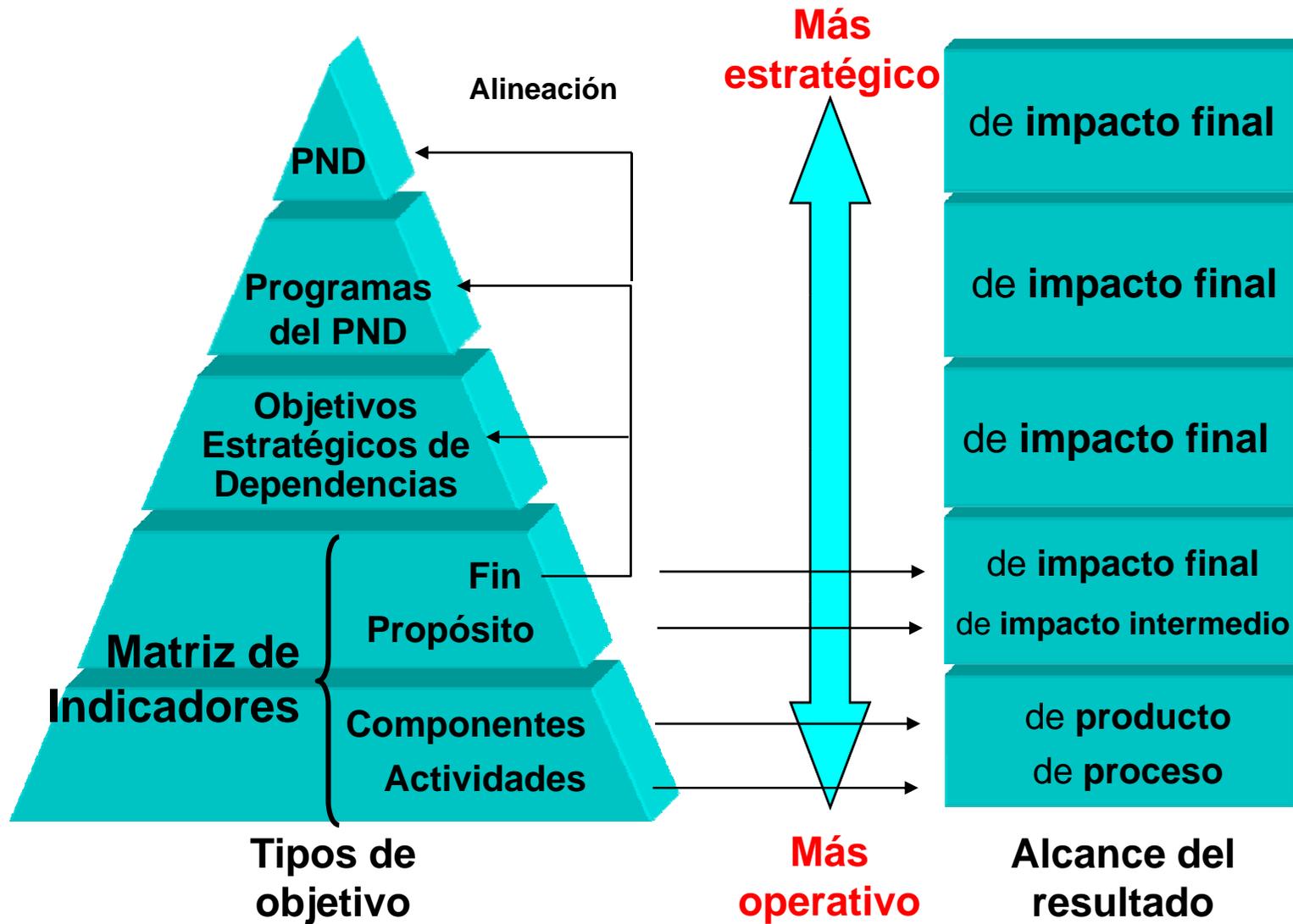


SHCP

# Planeación, monitoreo y evaluación para resultados



# Relación entre Objetivos e Indicadores



SHCP

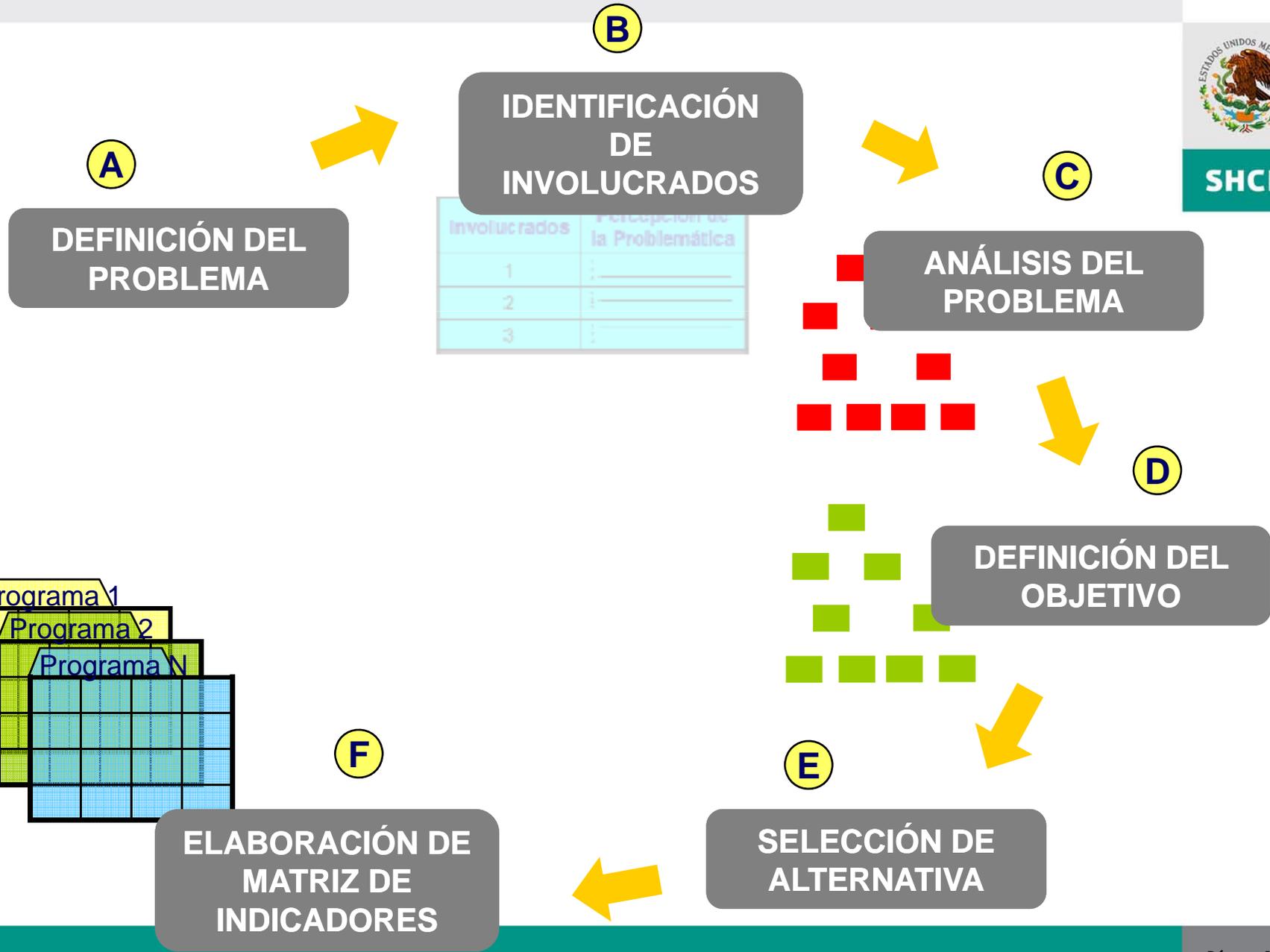
## Matriz de indicadores para resultados (MIR)

Es un medio de planeación estratégica que, con base en la metodología de marco lógico, en forma resumida, sencilla y armónica:

- ✓ Establece claramente el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación nacional, estatal y sectorial;
- ✓ Describe los bienes y servicios que entrega el programa, para cumplir con su objetivo, así como las actividades para producirlos;
- ✓ Incorpora los indicadores que miden el logro de los objetivos y resultados, y que son referente para el seguimiento y la evaluación;
- ✓ Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; y
- ✓ Considera los riesgos y contingencias que podrían afectar el desempeño del programa.



# Etapas de la Metodología de Marco Lógico



## Matriz de Indicadores

La Matriz de Indicadores es resultado de la planeación y evaluación.



SHCP

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

## Objetivos, Resultados, Programas e Indicadores en el PbR

Los objetivos y resultados estratégicos de los programas, se relacionan de la siguiente manera:



SHCP

Nivel de objetivos de los programas	Tipo de resultados	Frecuencia de medición de los indicadores	Principal dimensión del indicador
Fin (estratégico)	Impacto o resultado final (ámbito nacional, estatal o sectorial).	Mediano y largo plazo	Eficacia
Propósito (estratégico)	Producto o resultado intermedio.  Resultado de la utilización del bien o servicio tangible que se entregará a la población objetivo (ámbito específico, social o económico).	Mediano plazo Anual	Eficacia y calidad

## Objetivos y tipos de indicadores

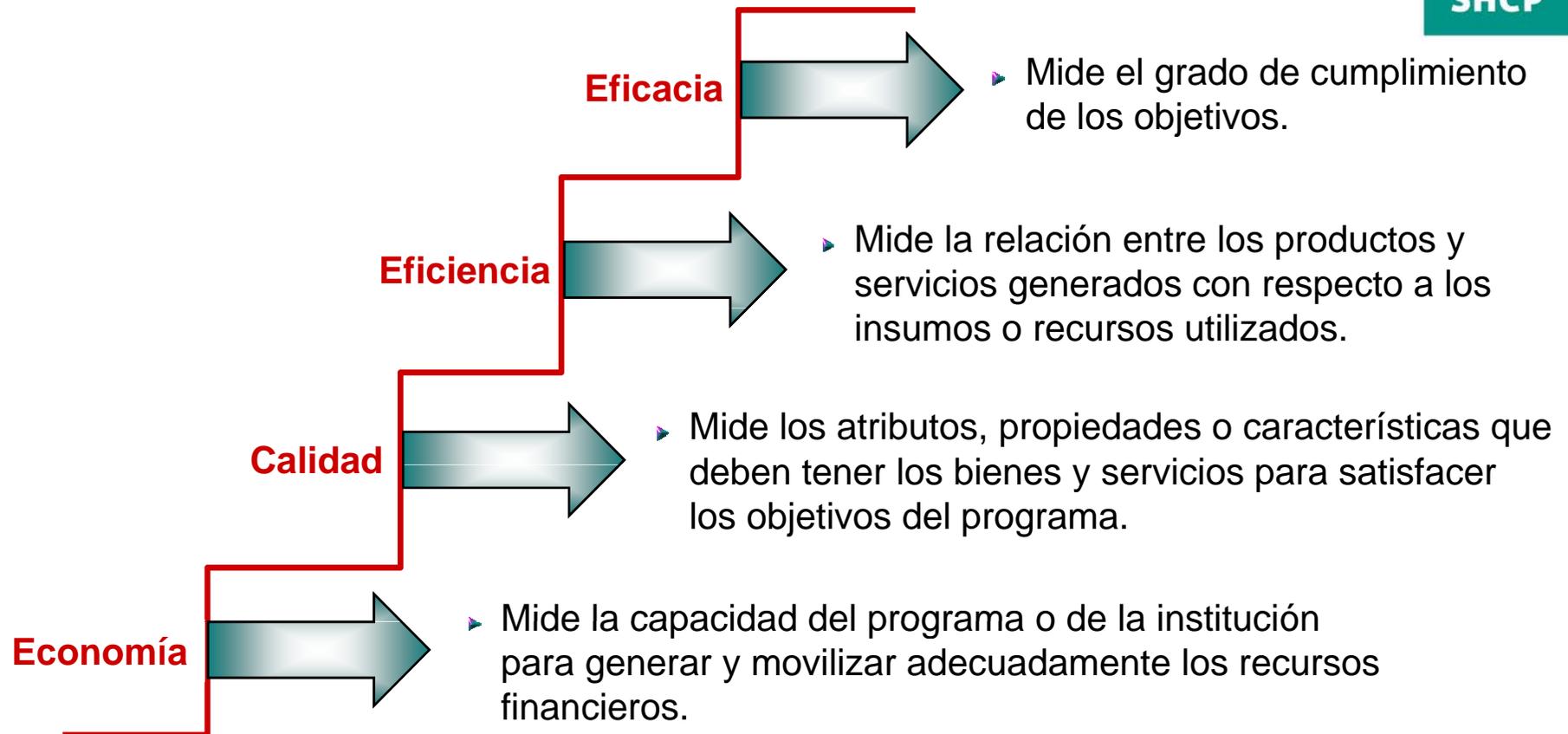
Nivel de Objetivo	Tipo de indicador	Modalidad del resultado	Posibles dimensiones a medir del objetivo			
			Eficiencia	Calidad	Economía	Eficacia
<b>Fin</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Impacto indirecto</b>				X
<b>Propósito</b>		<b>Impacto directo</b>	X			X
<b>Componentes</b>		<b>Producto</b>	X	X		
<b>Actividades</b>	<b>De gestión</b>	<b>Proceso</b>	X		X	

## Dimensiones de los indicadores

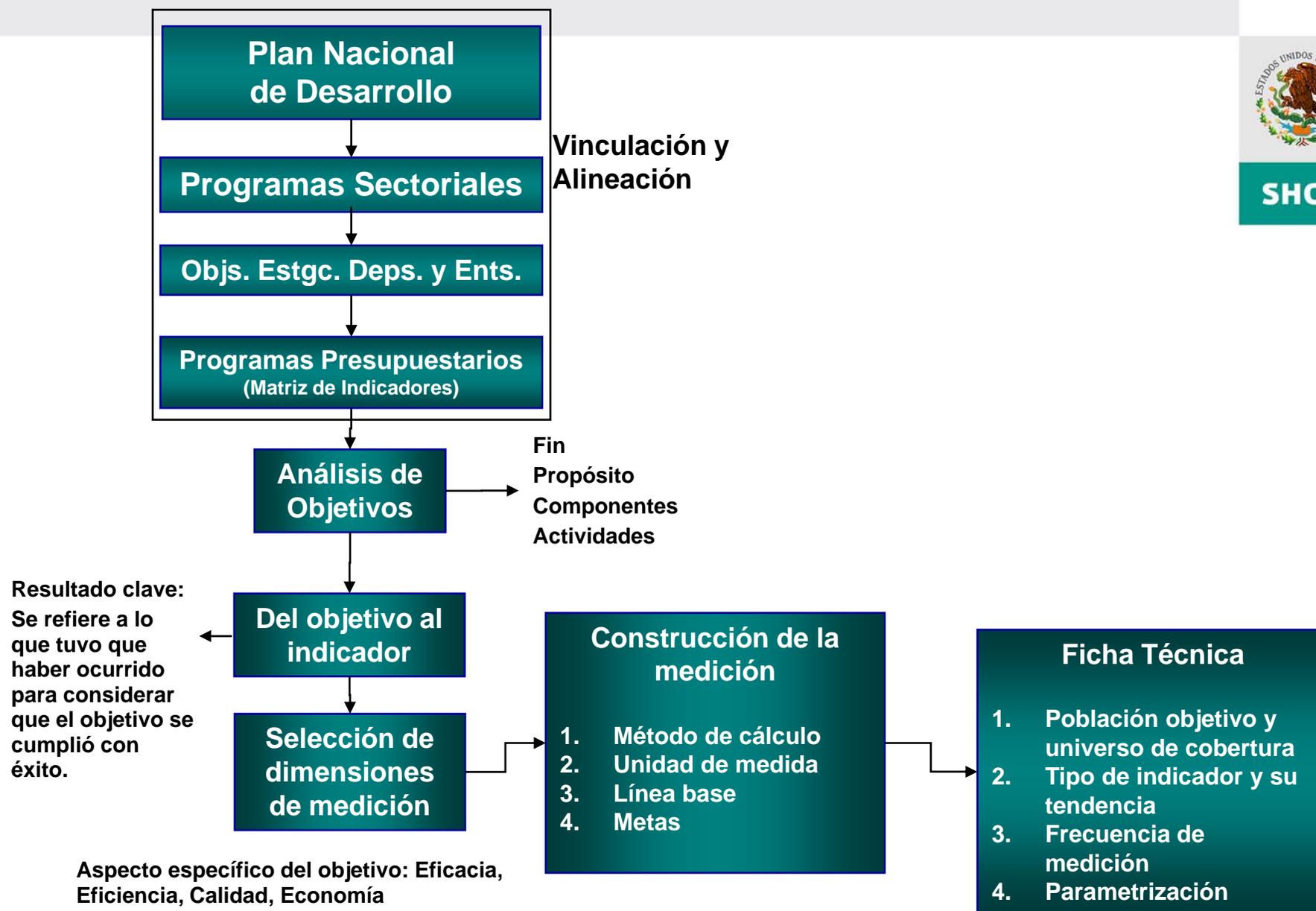
Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido.



SHCP



# Resumen de la construcción de indicadores



## Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

Es el conjunto de **elementos metodológicos** que permiten realizar una **valoración objetiva del desempeño de los programas**, bajo los principios de **verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos**, con base en **indicadores** estratégicos y de gestión, para:



SHCP

- ✓ **conocer los resultados de la aplicación de los recursos** públicos federales y **el impacto social** de los programas y de los proyectos;
- ✓ identificar la **eficiencia, economía, eficacia y la calidad** en la administración pública; y
- ✓ aplicar las **medidas conducentes**, enfatizando en la **calidad de los bienes y servicios** públicos, la **satisfacción del ciudadano**, y el **cumplimiento de los criterios** de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

Los indicadores deberán **formar parte del presupuesto**, incorporar sus **resultados en la Cuenta Pública** y ser **considerados para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos**.

## Aplicación de los tipos de evaluación para la mejora continua



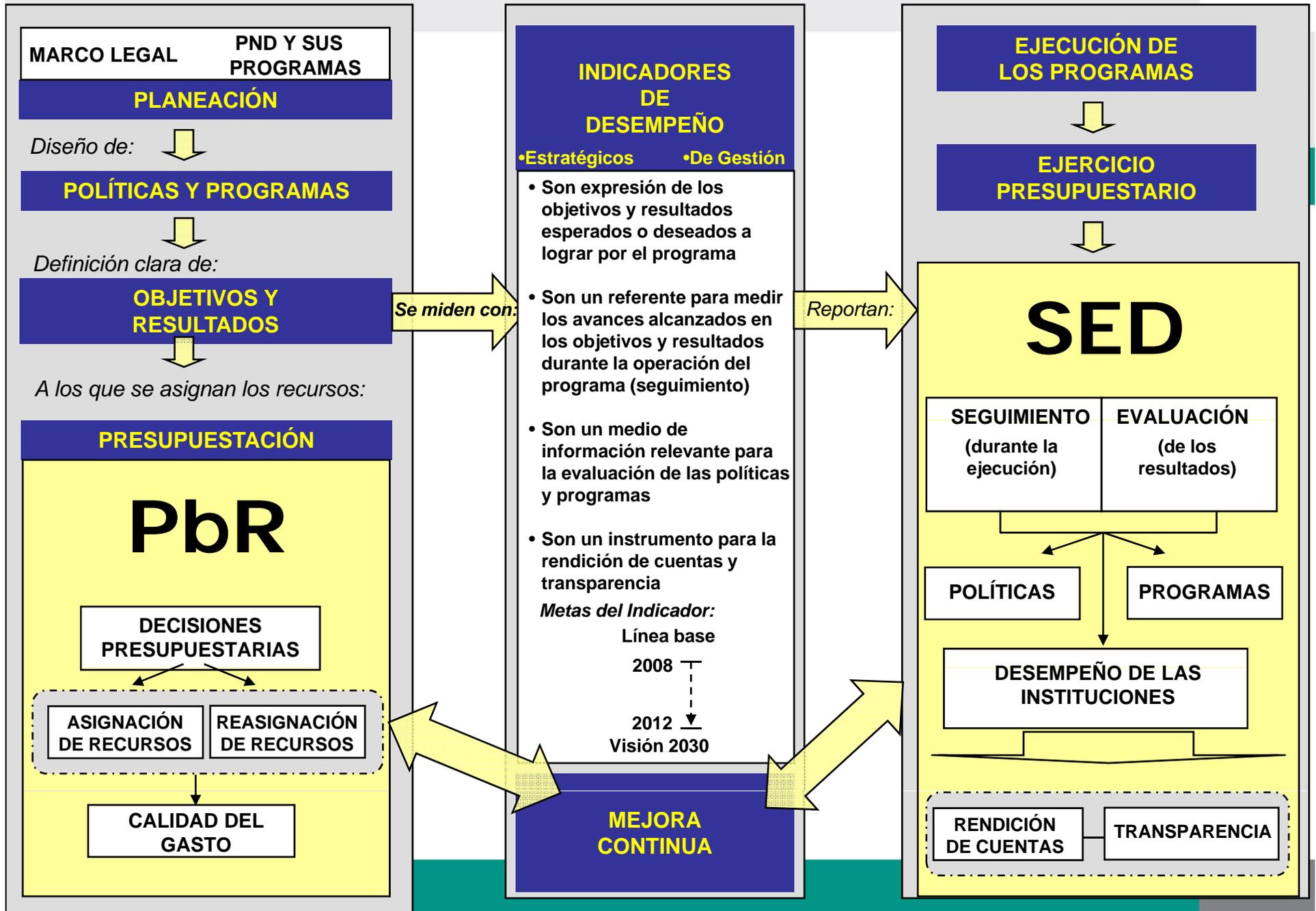
### De políticas públicas, programas y desempeño institucional:

- ✓ **De consistencia y resultados.-** analiza el diseño y el desempeño global del programa.
- ✓ **De procesos.-** analiza eficacia y eficiencia de los procesos operativos del programa, así como su contribución al mejoramiento de la gestión.
- ✓ **De indicadores.-** analiza, en gabinete y en campo, su pertinencia para el logro de los resultados esperados de las políticas y programas.
- ✓ **Específica.-** analiza aspectos específicos para la mejora de los programas.
- ✓ **Complementaria.-** atiende aspectos relevantes no considerados en alguno de los otros tipos de evaluación y se realiza a iniciativa de las dependencias y entidades.

### Del impacto social y económico del gasto público:

- ✓ **De impacto.-** identifica el cambio logrado por el programa respecto de una población de referencia con características similares a las que atiende el programa.
- ✓ **Estratégica.-** analiza diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones.

# Indicadores de Desempeño en el marco del PbR y del SED



# Proceso para la implantación del PbR y del SED

## Marco jurídico e institucional

1. Definir el marco jurídico que regula el PbR y el SED.
2. Determinar las instituciones y su competencia (responsabilidades y funciones), en diferentes ámbitos: globalizador, sectorial y temático-específico.

## Planeación estratégica

1. Definir los programas que se incluirán en el presupuesto y alinear su objetivo con los del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, de los programas que se derivan del plan y de la institución correspondiente.
2. Determinar los resultados esperados de los programas y de los recursos presupuestarios asignados para su ejecución.
3. Definir las unidades administrativas que participarán en la operación de los programas.
4. Elaborar la matriz de indicadores de cada programa (en los que sea pertinente contar con la matriz) y definir los indicadores de desempeño, considerando las disposiciones de armonización en la materia.



SHCP

# Proceso para la implantación del PbR y del SED



## Programación y presupuesto

1. Construir la estructura programática, con base en la definición de los programas y considerando las disposiciones de armonización en la materia.
2. Establecer los indicadores de desempeño y metas de los programas incluidos en el presupuesto.
3. Asignar los recursos considerando los objetivos y resultados a lograr, así como la información del desempeño.

## Seguimiento y evaluación

1. Dar seguimiento al ejercicio presupuestario, considerando las disposiciones de armonización en la materia.
2. Monitorear la ejecución de los programas a través del análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño definidos en la matriz correspondiente.
3. Elaborar y aplicar el Programa Anual de Evaluación, en el que se define el tipo y número de evaluaciones que se llevarán a cabo.

## Proceso para la implantación del PbR y del SED

4. Establecer los mecanismos para la instrumentación de las mejoras derivadas del seguimiento y de la evaluación, para que sus resultados apoyen la mejora continua del diseño y gestión de las políticas, programas y del desempeño institucional.
5. Entregar la información a diferentes niveles de tomadores de decisiones, para apoyar la mejora continua de la calidad del gasto público.
6. Apoyar la reasignación de recursos a los objetivos estratégicos y la racionalidad del gasto de apoyo administrativo.



## Contabilidad, rendición de cuentas y transparencia

1. Registro contable de la información financiera y de los indicadores de desempeño contenidos en la matriz de los programas, considerando las disposiciones de armonización en cada materia.
2. Mejorar la rendición de cuentas y la transparencia al Poder Legislativo, la sociedad, los ciudadanos y los contribuyentes.